



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E VALORES EM TEMPOS DE CRISE:  
ANÁLISE NUMA ORGANIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO**

**ANA MARGARIDA MENDONÇA SILVA**

**MARÇO - 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E VALORES EM TEMPOS DE CRISE:  
ANÁLISE NUMA ORGANIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO**

**ANA MARGARIDA MENDONÇA SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES**

**MARÇO - 2014**

## RESUMO

A motivação e os valores são dois temas que assumem cada vez mais importância nas organizações, dada a sua influência no desempenho e no nível de produtividade dos seus colaboradores. Os dois temas têm uma estreita relação, considerado Tamayo e Paschoal (2003) que as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem aos valores dos trabalhadores.

Este estudo analisa os factores de motivação e os valores numa organização do sector bancário, no actual contexto de crise económica. Na análise efectuada vamos apurar quais os aspectos que os colaboradores consideram mais motivadores e quais os valores que assumem como mais importantes. Enquanto as teorias de motivação propõem que os factores intrínsecos têm maior poder motivacional, neste estudo propomo-nos a analisar se, num contexto de crise, os factores extrínsecos têm um papel preponderante na motivação dos indivíduos.

A amostra foi constituída por 56 inquiridos, contactados via o seu e-mail da organização.

Os resultados revelaram a existência de cinco factores de motivação: “Remuneração e Reconhecimento”, “Motivação Intrínseca”, “Interacção com Terceiros”, “Condições de Trabalho”, “Facilidades da Tarefa”, os quais correlacionámos com os dez valores individuais de Schwartz. Os factores que apresentaram médias mais elevadas foram “Remuneração e Reconhecimento” e “Condições de Trabalho”, factores extrínsecos da motivação.

Palavras-chave: Motivação, Valores, Crise económica, Sector Bancário.

## ABSTRACT

Motivation and values are two issues that are becoming increasingly important in organizations, as they influence employee performance and productivity levels. The two issues are closely linked, Tamayo and Paschoal (2003) consider that the labor motivation strategies are most effective when they correspond to the values of the workers.

This study analyzes the motivation factors and values in an organization of the banking sector in the current economic crisis. In the analysis we investigate which aspects are considered as most motivating for employees and what values are most important. While the theories of motivation propose that intrinsic factors have bigger motivational power, in this study we propose to analyze in a context of crisis extrinsic factors again have a key role in motivation of individuals.

The sample consisted in 56 respondents contacted via their organizational e-mail.

Results revealed the existence of five motivation factors: "Compensation and Recognition", "Intrinsic Motivation", "Interaction with Others," "Working Conditions", "Task Easiness", which we correlate with the ten individual values of Schwartz. The factors that had higher averages were "Compensation and Recognition" and "Working Conditions", both extrinsic factors of motivation factors.

Keywords: Motivation, Values, Economic Crisis, Banking Sector.

### Agradecimentos

A dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos foi um desafio a que me propus e é com enorme felicidade que hoje vislumbro a sua concretização. Fico muito satisfeita por conseguir alcançar mais uma etapa importante na minha vida.

O meu primeiro agradecimento dirige-se à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares. Desde o início teve um papel fundamental para a concretização deste trabalho, demonstrando imensa disponibilidade e entusiasmo, sendo a transmissão dos seus conhecimentos essencial para a realização desta dissertação.

Em segundo lugar, quero agradecer aos colaboradores do Santander Totta que se disponibilizaram para responder ao questionário. A sua prontidão e espírito de entreatajuda perante a solicitação de preenchimento do questionário foram cruciais para a obtenção da informação.

Por fim, quero agradecer aos meus pais, Maria Natividade Mendonça Rodrigues e Carlos Manuel Rodrigues Silva, ao meu namorado, José Pedro Fernandes Morais Bento e aos meus amigos por todo o apoio e compreensão que me deram na realização desta tarefa.

O Trabalho Final de Mestrado, não teria sido possível de concretizar sem a ajuda de todas estas pessoas. A todos vós, o meu mais sincero obrigado!

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – Introdução	8
CAPÍTULO II – Revisão bibliográfica	
2.1. Motivação	14
2.1.1 Conceito de Motivação	14
2.1.2. Teorias de Motivação	15
2.1.2.1. Teorias de Conteúdo	19
2.2. Valores	23
2.2.1. Conceito de Valores	23
2.2.2. Níveis de análise: individual e cultural	25
2.2.3. Dimensões de valores individuais	26
2.3. Relação entre Valores e Motivação	30
2.4. Hipóteses do Estudo	32
CAPÍTULO III – Estudo Empírico	
3.1. Metodologia	34
3.1.1. Descrição da amostra	34
3.1.2. Instrumento	36
3.2. Resultados	37
3.2.1. Fiabilidade das escalas	37
3.2.1.1. Escalas de Motivação	37
3.2.1.2. Escalas de Valores	38
3.2.2. Médias e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total	40
3.2.3. Análise de Diferenças em subgrupos da Amostra	42
3.2.4. Análise das correlações entre variáveis	42
3.2.5. Análise de regressão <i>stepwise</i>	45
CAPÍTULO IV – Conclusões	
4.1. Sumário Resultados	47
4.2. Limitação do estudo	51
4.3. Sugestões para pesquisas futuras	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	
ANEXO I – Instrumento	57
ANEXO II – Tabelas Estatísticas	63

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Teorias da Motivação	17
Quadro nº 2 – Agrupamento dos itens de Schwartz em valores individuais segundo Fontaine <i>et al.</i> (2008)	29
Quadro nº 3 – Motivações do Empregado e Metas Motivacionais	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Esquema de 10 Valores individuais de Schwartz	28
---	----



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Análise factorial do questionário de motivação	63
Tabela II – Fiabilidade da escala “Remuneração e Reconhecimento”	64
Tabela III – Fiabilidade da escala “Motivação Intrínseca”	64
Tabela IV – Fiabilidade da escala “Interacção com Terceiros”	64
Tabela V – Fiabilidade da escala “Condições de Trabalho”	64
Tabela VI – Fiabilidade da escala “Facilidade das Tarefas”	65
Tabela VII – Fiabilidade da escala “Hedonismo”	65
Tabela VIII – Fiabilidade da escala “Estimulação”	65
Tabela IX – Fiabilidade da escala “Auto-Direcção”	65
Tabela X – Fiabilidade da escala “Universalismo”	65
Tabela XI – Fiabilidade da escala “Benevolência”	66
Tabela XII – Fiabilidade da escala “Tradição”	66
Tabela XIII – Fiabilidade da escala “Conformidade”	66
Tabela XIV – Fiabilidade da escala “Segurança”	66
Tabela XV – Fiabilidade da escala “Poder”	66
Tabela XVI – Fiabilidade da escala “Realização”	67
Tabela XVII – Média e desvio padrão na escala total	67
Tabela XVIII – Análise de diferenças em amostras emparelhadas	67
Tabela XIX – ANOVA	68
Tabela XX – Regressão <i>Stepwise</i> para Remuneração e Reconhecimento	68
Tabela XXI – Regressão <i>Stepwise</i> para Motivação Intrínseca	68
Tabela XXII – Regressão <i>Stepwise</i> para Interacção com Terceiros	68
Tabela XXIII – Regressão <i>Stepwise</i> para Condições de Trabalho	68
Tabela XXIV – Regressão <i>Stepwise</i> para Facilidade das Tarefas	68
Tabela XXV – Correlações entre motivação, valores e dados demográficos	69

## CAPÍTULO I

### Introdução

A motivação é o processo responsável pela intensidade dos esforços dos indivíduos em contexto organizacional (Robbins, 2005). O desenvolvimento da motivação dos indivíduos pode ser a chave do sucesso de um negócio, uma vez que indivíduos motivados irão desempenhar melhor as suas funções e com maior qualidade.

Dado o interesse do tema, a motivação é um dos tópicos mais estudados em comportamento organizacional. Ao longo dos tempos, vários autores têm proposto modelos e programas que visam conseguir uma maior motivação dos colaboradores da organização (Islam & Ismail, 2008). No entanto, hoje em dia, é reconhecido que o que funciona como factor de motivação para um indivíduo, pode não funcionar para outro (Furnham *et al.*, 2009). Dentro dos antecedentes individuais da motivação, os valores são provavelmente um dos aspectos mais relevantes. Tamayo e Paschoal (2003) consideram que as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem aos valores do trabalhador.

Esta dissertação tem como objectivo principal analisar, no actual contexto de crise, o modo como os valores dos colaboradores da empresa se relacionam com os factores que estes consideram motivadores no seu trabalho.

A literatura identifica normalmente dois factores de motivação, baseados no trabalho de Herzberg (1959, cit. in Furnham *et al.*, 2009): factores intrínsecos e factores extrínsecos. A motivação extrínseca diz respeito a comportamentos

que as pessoas levam a cabo com o intuito de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. Já a motivação intrínseca corresponde a comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita (Cunha *et al.*, 2007). Na maioria dos casos, enfatiza-se os factores intrínsecos como os que têm maior potencial motivador (Furnham *et al.*, 2009). No entanto, no actual contexto de crise económica, os indivíduos podem estar a valorizar mais a motivação extrínseca, ao invés da intrínseca. As dificuldades decorridas do actual contexto de crise podem ter como consequência uma maior valorização da motivação extrínseca na motivação laboral do indivíduo, já que a este tipo de motivação estão associados factores como a segurança no trabalho e o salário auferido. Assim, gostaríamos de perceber se, no contexto actual de crise económica, os factores extrínsecos têm um papel preponderante na motivação.

Esta questão não está prevista na teoria de Maslow, segundo o qual os indivíduos vão sempre progredindo das necessidades mais básicas para as de nível mais elevado (Cao *et al.*, 2013). Maslow, defende que quando uma necessidade está satisfeita conduz ao desejo de colmatar a necessidade do nível superior. Uma vez satisfeita determinada necessidade, esta não pode voltar a ser sugerida, passando para a necessidade do patamar seguinte. Esta teoria prevê que as necessidades vão ascendendo consoante são satisfeitas. O autor não coloca a hipótese de regressão, ou seja não está colocada a hipótese de voltar a colmatar uma necessidade de nível inferior. Já na teoria ERG de Alderfer, encontramos o princípio da regressão, segundo o qual a insatisfação de uma determinada necessidade pode conduzir a uma

necessidade de nível inferior (Robbins, 2005). Nesta teoria existe a consideração de uma pessoa poder voltar a sentir uma necessidade que já tinha sido satisfeita anteriormente. Assumindo uma posição semelhante à teoria de ERG de Alderfer, consideramos que a motivação dos indivíduos no contexto de crise económica pode sofrer alterações, colocando a motivação extrínseca como a mais importante em comparação com a intrínseca.

No que diz respeito aos valores, estudos anteriores já tentaram relacionar grupos de valores com metas motivacionais. Por exemplo, Paschoal & Tamayo (2003) elaboraram uma investigação com base no estudo já existente de Schwartz e Bilsky de 1990 referente às várias motivações subjacentes aos valores das pessoas (Paschoal & Tamayo, 2003). Schwartz e Bilsky identificaram dez grupos de valores presentes em diversos países analisados. Paschoal e Tamayo utilizaram esses grupos de valores considerados como universais e acrescentaram a cada um deles as suas metas motivacionais. Os autores conseguiram desta forma relacionar os valores com as motivações, elaborando uma breve descrição motivacional para cada valor.

No entanto, no melhor do nosso conhecimento, não existem estudos anteriores que relacionem valores com diferentes factores de motivação. Este estudo pretende ser uma contribuição para a literatura neste sentido. Por outro lado, também consideramos relevante identificar quais os valores mais determinantes para os trabalhadores, no actual contexto de crise económica.

Em síntese, esta dissertação pretende responder às seguintes questões:

- Qual o papel da motivação intrínseca no actual contexto? Terá sido colocada para segundo plano em relação à motivação extrínseca?
- Quais os valores mais importantes, para os colaboradores no actual contexto de crise económica?
- Qual a relação entre os valores dos colaboradores e os factores de motivação na actualidade?

Procuraremos investigar estas questões numa organização do sector bancário. O interesse deste estudo, no contexto da banca, prende-se com o facto de ser uma área que, desde o início da crise económica, iniciada com a falência do Lehman Brothers, tem sofrido grande impacto na credibilidade dos seus clientes e, conseqüentemente, colocado muitos novos desafios e exigências aos seus colaboradores. O trabalho dos colaboradores ao nível comercial, nomeadamente no cumprimento dos objectivos de vendas estabelecidos, tem vindo a ser dificultado, o que pode estar a colocar em causa a motivação dos mesmos. Para além do factor da descredibilização do sector bancário e da dificuldade de cumprir vendas inerente a esta realidade, queremos também perceber se o actual contexto de crise, onde assistimos a uma elevada taxa de desemprego, a um aumento dos despedimentos de colaboradores, tem de alguma forma afectado os valores dos indivíduos e o seu impacto em factores de motivação intrínseca e extrínseca.

A estrutura deste trabalho inclui quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste na presente introdução, onde é abordada a problemática em estudo e o seu interesse. O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica dos temas de motivação e valores. Neste capítulo apresentaremos alguns autores

que têm contribuído para o estudo e evolução da literatura acerca do tema. O terceiro capítulo corresponde ao estudo empírico, apresentando-se os resultados obtidos. O quarto capítulo apresenta as principais conclusões, limitações do estudo e propostas para pesquisas futuras.

## CAPÍTULO II

### Revisão Bibliográfica

Neste capítulo propomo-nos a apresentar os principais conceitos utilizados neste estudo: motivação e valores. Apresentaremos as suas definições e principais teorias.

Antes de mais importa contextualizar o clima de crise vivenciado presentemente. O actual contexto de crise económica teve início em 2008, nos EUA. O sector da banca tem sofrido especialmente com esta crise pelo facto de a mesma ter sido iniciada com a falência do Banco Lehman Brothers. Consequentemente a credibilidade do sector financeiro tem sido colocado em causa o que tem dificultado o trabalho dos colaboradores nesta área.

Alguns autores para além da falência do Banco Lehman Brothers têm colocado outras causas em cima da mesa. Um dos primeiros factores que conduziu à actual crise segundo Reinhart e Rogoff (2008) foi o rebentamento da bolha especulativa em torno do mercado imobiliário, denominado como crash. Outro factor que contribuiu para o actual contexto foi a atribuição indevida de crédito por parte das agências financeira aos seus clientes, existindo uma fraca avaliação de risco dos mesmos. Também as agências de rating são culpabilizadas pela atribuição de valores incorrectos às empresas e aos mercados (Aiginger, 2008).

Esta crise iniciada nos EUA rapidamente se alastrou por outros países, devido à era global que nos encontramos. Com a crise veio também o clima de incerteza e insegurança, os despedimentos colectivos, o fecho de empresas e o endividamento de outras. Este panorama tem afectado os trabalhadores

colocando-os num clima de constante insegurança relativamente ao seu posto de trabalho, podendo de alguma forma ter impacto nos factores de motivação.

## 2.1. Motivação

### 2.1.1. Conceito de Motivação

A motivação é um dos conceitos que tem despertado mais interesse na investigação no âmbito do Comportamento Organizacional. Esta realidade deve-se ao facto da motivação estar extremamente relacionada com a produtividade dos trabalhadores (Yang, 2011). Uma das vias para obtenção de maior produtividade advém do aumento da eficiência na transformação de *inputs* para *outputs*, ou seja, na gestão de recursos humanos. Neste prisma podemos optar por aumentar as capacidades individuais dos recursos humanos ou, por outra via, podemos contribuir para o aumento da motivação das pessoas (Robbins, 2005).

A motivação, que advém do latim *motivus*, significa movimento e descreve o desejo de alcançar elevados desempenhos (Mann, 2006). Trata-se de um “processo responsável pela intensidade, direcção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005:132). É um processo que advém do interior de cada indivíduo e que traduz diferentes necessidades e objectivos, tornando-se intencional pelos actos voluntários e dinâmicos porque advém de factores individuais e situacionais. (Reis & Pena, 2001).

Herzberg *et al.*, (1959 cit in Furnham *et al.*,2009) definem dois factores de motivação: Os factores de higiene e os factores de motivação. Os factores



de higiene são caracterizados pela motivação extrínseca, isto é, são factores que contribuem para a insatisfação dos empregados, como por exemplo as condições de trabalho e o nível de salário. A motivação extrínseca resulta de comportamentos que as pessoas levam a cabo com o intuito de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma punição (Robbins, 2005). Relativamente aos factores de motivação, estes por sua vez são relacionados com a motivação intrínseca. Alguns exemplos podem ser a responsabilidade atribuída e o interesse do trabalho desempenhado. Assim, a motivação intrínseca corresponde a “comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita, naquele que o executa” (Cunha *et al.*, 2007:154). Esta envolve concretizar tarefas, ou cumprir funções, porque desencadeia interesse e promove satisfação na actividade executada (Gagné & Deci, 2005).

Concluindo, tanto a motivação intrínseca como a extrínseca assumem um papel importante para o indivíduo, sendo ambas essenciais. Porém, a motivação intrínseca é considerada como tendo um papel preponderante uma vez que tende a permanecer ao longo do tempo, enquanto a motivação extrínseca tende a desaparecer assim que seja retirado o factor motivador externo (Cunha *et al.*, 2007).

### 2.1.2 Teorias da Motivação

Existem inúmeras teorias que pretendem explicar o fenómeno da motivação, as quais têm sido estudadas ao longo de diversos anos e sob diferentes perspectivas. Inicialmente, na perspectiva tradicional, o trabalhador

era visto como um motor movido e motivado através do incentivo salarial. Mais tarde, surgiu a perspectiva da Escola das Relações Humanas, que defende que a motivação dos colaboradores passa por zelar pelas suas necessidades sociais. Posteriormente surge a perspectiva do Modelo de Recursos Humanos, propondo que o trabalhador pode ser motivado pela atribuição de responsabilidade (Reis & Pena, 2001).

As teorias da motivação podem classificar-se como teorias de conteúdo, de processo e de reforço (Islam & Ismail, 2008) (Quadro nº 1). As teorias de conteúdo tentam averiguar o que motiva as pessoas em concreto, isto é, estudam as necessidades que levam os indivíduos a agirem de determinada maneira. As teorias de processo procuram perceber como se desenrola o processo de motivação, ou seja, qual o processo que leva as pessoas a agirem de determinada maneira para satisfazerem as suas necessidades. Relativamente às teorias de reforço, estas incidem na Lei do Efeito (Islam & Ismail, 2008), dado que indicam que o comportamento é reforçado dependendo das consequências das acções anteriores. Caso as acções tenham resultados positivos ou agradáveis para o indivíduo então estas têm maior probabilidade de serem repetidas. Simultaneamente, se as acções praticadas tiverem resultados negativos ou indesejados a probabilidade de serem repetidas é reduzida.

Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo	Teorias de Reforço
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierarquia das Necessidades (Maslow)</li><li>• Motivação e Higiene (Herzberg)</li><li>• Necessidades Adquiridas (McClelland)</li><li>• ERG (Alderfer)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de Objectivos (Locke)</li><li>• Expectativas (Vroom)</li><li>• Equidade (Adams)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skinner</li></ul>

**Quadro nº 1 – Teorias da Motivação**

Fonte: Adaptado Islam & Ismail (2008)

No âmbito desta dissertação queremos perceber o que motiva os indivíduos no actual contexto de crise económica. Neste sentido, iremos apenas aprofundar as teorias de conteúdo, visto serem estas que averigam o que motiva as pessoas em concreto. Passaremos no entanto a uma breve exposição das teorias de processo e de reforço.

As teorias de processo assumem como principal característica o processo utilizado pelo indivíduo para satisfazer a sua necessidade. As teorias partem do pressuposto que a motivação é influenciada pelos resultados. Identificamos três teorias de processo: a teoria de Expectativas de Vroom, a teoria da Equidade de Adams e a teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham (Islam & Ismail, 2008).

A Teoria de Expectativas de Vroom admite que o comportamento escolhido pelo indivíduo é aquele que, segundo o mesmo, irá ter maiores ganhos para a pessoa (Ramlall, 2012). Desta forma o indivíduo percebe que tem que alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados esperados, isto é, tem que ter uma expectativa acerca do resultado desejado e acreditar que o seu esforço será compensador (Mitchell, 1982).

A Teoria de Equidade de Adams constrói-se em torno da existência de justiça no local de trabalho (Mitchell, 1982). Adams verificou que os indivíduos avaliam a justiça entre os seus investimentos e os seus ganhos recorrendo a termos de referência e ainda hoje se considera que a motivação dos indivíduos depende da existência de situações de equidade no local de trabalho (Ramlall, 2012).

A Teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham consiste na definição de objectivos para o indivíduo os conseguir alcançar, e é a própria existência de objectivos que os vão guiar e motivar (Robbins, 2005). De acordo com esta teoria, o que motiva é o facto de os objectivos serem seguidos de recompensas. Os indivíduos com objectivos esforçam-se mais e trabalham mais arduamente do que indivíduos sem objectivos, principalmente se estes forem específicos, mensuráveis e se existir *feedback* (Islam & Ismail, 2008).

As teorias de reforço têm origem em Skinner (1938). Este indica que o comportamento de um indivíduo é reforçado através das suas consequências. Se obteve uma consequência positiva com uma determinada acção praticada, a percepção de uma consequência positiva irá ter influência na probabilidade da repetição da acção (Islam & Ismail, 2008). O efeito na obtenção de um resultado negativo através de um processo ou decisão tomada reflecte-se na alteração de comportamento para evitar as consequências negativas Bartol e Martin, (1998 cit in Islam & Ismail, 2008).

### 2.1.2.1. Teorias de Conteúdo

Relativamente às teorias de conteúdo podemos enumerar quatro teorias: A teoria das necessidades de Maslow, teoria da Motivação/Higiene de Herzberg, teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e a teoria ERG de Alderfer (Yang, 2011).

A teoria das necessidades de Maslow remonta a 1943. O autor sugeriu que as necessidades humanas são construídas por uma série de níveis, consoante o seu grau de importância (Mullins, 1993). Assim, elaborou uma hierarquia de necessidades assente em cinco níveis, do mais baixo para o mais elevado: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (Cao *et al.*, 2013). As necessidades fisiológicas correspondem às necessidades básicas do indivíduo. Neste patamar encontram-se necessidades como as de alimentação, de oxigénio ou de descanso. No segundo patamar encontramos as necessidades de segurança. Estas incluem temas como a saúde e a segurança no trabalho e a segurança no emprego. As necessidades sociais correspondem às necessidades de afecto, de sentido de pertença e de amizade e amor. No penúltimo patamar encontramos as necessidades de estima que estão relacionadas com o prestígio, o reconhecimento ou o *status*. Por fim, as necessidades de auto-realização dizem respeito ao desenvolvimento e realização do indivíduo (Mullins, 1993). A teoria assenta na existência de precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. As necessidades não satisfeitas são consideradas os motivadores principais do comportamento humano. Esta teoria porém não prevê a descida nos patamares para colmatar de novo uma necessidade anteriormente

satisfeita. Ou seja, a partir do momento que um indivíduo satisfaz uma necessidade, passa para o patamar seguinte de modo a satisfazer a próxima. Não existe a pressuposição de voltar a sentir uma necessidade de nível inferior. Para o autor não existe regressão, os níveis de necessidades são sempre ascendentes.

A teoria de Herzberg diferencia os factores que conduzem à satisfação no trabalho dos que levam à insatisfação (Furnham *et al.*, 1999). Para Herzberg, os factores intrínsecos, ou seja, os que estão relacionados com a satisfação pelo trabalho realizado, o reconhecimento e o trabalho variado e desafiante são os factores que conduzem à satisfação e, nesse sentido, são os factores motivadores (Furnham *et al.*, 2002). Os factores extrínsecos, como por exemplo, o salário auferido e as regalias oferecidas, são factores higiénicos, isto é, são factores necessários para que não provoquem insatisfação. No entanto, o facto de existirem não provocam *per si* uma satisfação no trabalho. “São factores que evitam atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas” (Mullins, 1993:457). Os valores de higiene podem ser relacionados com os níveis mais baixos da pirâmide das necessidades de Maslow, enquanto os factores motivadores podem ser relacionados com o nível mais alto, correspondendo à motivação intrínseca. O autor defende que o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim a não insatisfação. Os factores motivadores/intrínsecos conseguem fazer perdurar a motivação ao longo do tempo, enquanto que os factores de higiene existem para não provocar insatisfação. Herzberg afirma que se o objectivo é motivar as pessoas, os factores associados com o trabalho em si ou com os resultados directos, são

os que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadores (Gomes *et al.*, 2007).

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland apresenta três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder (Royle & Hall, 2012). O autor indica que as necessidades são diferentes consoante o tipo de pessoas. Existem necessidades que são comuns a todos os indivíduos, como as filosóficas e de segurança, mas existem outras que são diferentes consoante o indivíduo, como é o caso da realização, da afiliação e do poder. A necessidade de realização procura o bom desempenho, elevados padrões de qualidade nas funções desempenhadas e implica uma luta para alcançar os objectivos de topo. O tipo de indivíduo que sente esta necessidade procura a excelência porque ambicionam metas elevadas, tomam iniciativas, gostam de competição e por norma, tendem a relacionar-se com especialistas. A necessidade de afiliação está fortemente relacionado com indivíduos que procuram relacionar-se e estabelecer relações interpessoais fortes e amigáveis. A necessidade de poder caracteriza-se por, determinado indivíduo, assumir uma posição tão forte que consegue alterar o comportamento de outro indivíduo, sendo que de outra forma, o mesmo não tomaria determinada atitude, pelo menos de um modo natural. Consiste em controlar e influenciar o seu comportamento. Este tipo de indivíduos gosta de assumir claramente a liderança e o controlo das situações. (Robbins, 2005)

A Teoria de ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, assume que a motivação resulta da variação de um conjunto de categorias assentes na hierarquia das necessidades, que são: de existência,

de relacionamento e de crescimento. Semelhante à teoria de Maslow, a teoria de ERG de Alderfer, considera a teoria de hierarquia das necessidades de cinco para três níveis. As necessidades de existência sustentam-se nas necessidades de existência humana e de sobrevivência, representando as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. As necessidades de relacionamento representam as necessidades sociais e de estima, abarcam necessidades como de amor, sentimento de pertença e afiliação. Por último, as necessidades de crescimento aludem às necessidades de auto-realização, semelhante a Maslow (Yang, 2011). Assim como Maslow, também Alderfer defende a existência de hierarquias, desde o nível de existência, até ao nível mais alto de crescimento e auto-realização. No entanto, sugere que estas necessidades são contínuas, ao invés do que acontece com os níveis hierárquicos. Sugere que podem ser satisfeitas mais do que uma necessidade em simultâneo, bem como as mesmas podem regredir. Enquanto Maslow assumia que a satisfação de determinada necessidade conduzia à subida de patamar e não estava previsto voltar a sentir uma necessidade de nível inferior, Alderfer assume a possibilidade de voltar a sentir uma necessidade de nível inferior. Mesmo estando num patamar de necessidades elevado, o autor refere que é possível sentir o desejo de colmatar uma necessidade anteriormente satisfeita. Nesta teoria, a motivação decorre de um processo de regressão entre vários tipos de necessidades, na medida em que a insatisfação de uma determinada necessidade pode conduzir à satisfação de uma necessidade de nível inferior (Robbins, 2005).



## 2.2. Valores

### 2.2.1. Conceito de Valores

Valores consistem em convicções básicas que cada indivíduo tem sobre o que é desejável (Leikas *et al.*, 2009). Estas convicções vão orientar as suas vidas, através de uma linha condutora de pensamentos e crenças acerca de determinadas situações, que vão formar a sua conduta e a sua razão de existência. Todas as pessoas são diferentes e, como tal, têm diferentes valores diferentes (Yang, 2011).

Os valores individuais são estáveis, duradouros e vão-se estabelecendo desde a infância, através dos nossos pais, colegas, professores ou outras pessoas. Todas as pessoas na nossa vida acabam por, de alguma maneira, ter influência nos nossos valores e na maneira como os avaliamos. Desde muito cedo que vamos estabelecendo valores, e os mesmos vão permanecendo connosco até ao final das nossas vidas, com a influência de todas as pessoas que fizeram parte da mesma, que nos orientaram e indicaram o que seria correcto e desejável, ou contrariamente, o que não seria aconselhável de praticar. Sendo assim, podemos afirmar que outra característica principal dos valores é a estabilidade (Berry *et al.*, 1997).

Os valores assumem uma linha condutora das nossas atitudes, de acordo com aquilo que pensamos ser correcto e que nos direcciona para o que pretendemos alcançar. Cada indivíduo vai identificar, através dos valores, a direcção que pretende tomar na sua razão de existência. Desta forma, os valores assumem um carácter de direcção que vai guiar o indivíduo na sua forma de estar na vida (Berry *et al.*, 1997)

Smith e Schwartz (1997, cit. in Berry *et al.*, 1997) afirmam que os valores podem ser classificados como pessoais, sociais, instrumentais ou terminais. Os valores pessoais dizem respeito ao que a pessoa considera desejável para si, como por exemplo, o prestígio. Os valores sociais são valores relacionados com os outros ou com a sociedade em que o indivíduo está inserido. Consiste nas convicções que o mesmo considera correctas ou desejáveis para os outros indivíduos. Segundo Rokeach (1973 cit in Berry *et al.*, 1997), os valores podem ainda ser terminais ou instrumentais. Os valores terminais referem-se a finalidades de existência desejáveis, ou seja, aos objectivos que uma pessoa gostaria de alcançar durante a sua vida. Os valores instrumentais consistem nos modos preferenciais para alcançar os ditos valores terminais. Neste sentido aplicam-se valores relacionados com os comportamentos adoptados como meios para alcançar o desejado.

Posto isto, podemos considerar os valores como a causa que determina e permite observar comportamentos, sendo estes mais abstractos que as atitudes (Hitlin & Piliavin, 2004). Existem diversos autores que estudaram esta temática e, consequentemente, existem diversas definições para os valores. Todavia, é possível identificar cinco pontos que os autores concordam entre si. Os valores (a) são conceitos ou crenças, (b) estados ou comportamentos desejáveis, (c) que transcendem situações específicas, (d) orientam a escolha de comportamentos, pessoas ou eventos e (e) podem ser ordenados por importância relativa (Bilsky & Schwartz, 1994).

### 2.2.2. Níveis de análise: Individual e cultural

É possível distinguir dois níveis de valores, o nível individual e o nível cultural. Ao nível individual, os valores representam objectivos motivacionais que servem de orientação nas vidas pessoais, que são como guiões orientadores ou linhas condutoras (Berry *et al.*, 1997). As relações entre diferentes valores reflectem a dinâmica psicológica de conflito e compatibilidade que os indivíduos sentem ao seguirem os seus valores diariamente. Os indivíduos conseguem organizar os seus próprios valores individuais, colocando-os numa base hierárquica de diferentes dimensões, ou graus de importância.

Quando falamos de valores a um nível cultural torna-se mais complicado e abstracto caracterizá-los e colocá-los numa hierarquia. Torna-se complexo saber o que determinada sociedade assume como certo, ou errado ou o que é bom ou desejado. Schwartz cit in Berry *et al.*, (1997), refere que as instituições sociais de determinado país são formas de verificar quais as suas prioridades de valores culturais. Isto pode ser feito através da observação dos seus objectivos e modelos funcionais, pois é nas instituições que as pessoas passam grande parte das suas vidas, expressando desta forma os seus valores culturais. Se verificarmos que, numa determinada sociedade, as organizações são tendencialmente muito competitivas, este pode ser um exemplo de que nessa sociedade os indivíduos valorizarem mais a ambição e o sucesso. Também podemos observar os valores culturais subjacentes a uma sociedade através do seu investimento, uma vez que as prioridades de valores culturais influenciam o modo como são investidos os recursos sociais (Berry *et al.*, 1997).

Nem sempre se encontra uma correspondência entre valores pessoais e valores culturais, uma vez que os valores culturais derivam da correlação entre prioridades de valores que caracterizam um grupo cultural, e não um indivíduo em concreto (Berry *et al.*, 1997). Assim, as dimensões dos valores culturais e dos valores individuais podem ser distintas. Neste trabalho vamos focalizar-nos no nível individual e queremos perceber os valores individuais implícitos na motivação laboral dos colaboradores.

### *2.2.3. Dimensões empiricamente testadas de valores individuais*

Milton Rokeach (1973) criou a Rokeach Value Survey (RVS) através de dois conceitos – valores terminais e valores instrumentais. A RVS consiste num levantamento de 18 itens para categorizar estes dois tipos de valores (Berry *et al.*, 1997). Os valores terminais correspondem a condições de existência desejáveis, isto é, correspondem a metas que o indivíduo espera vir a alcançar ao longo da sua vida. Os valores instrumentais correspondem ao modo como o indivíduo actua para alcançar o desejável, representando o caminho utilizado para chegar à meta de valores terminais.

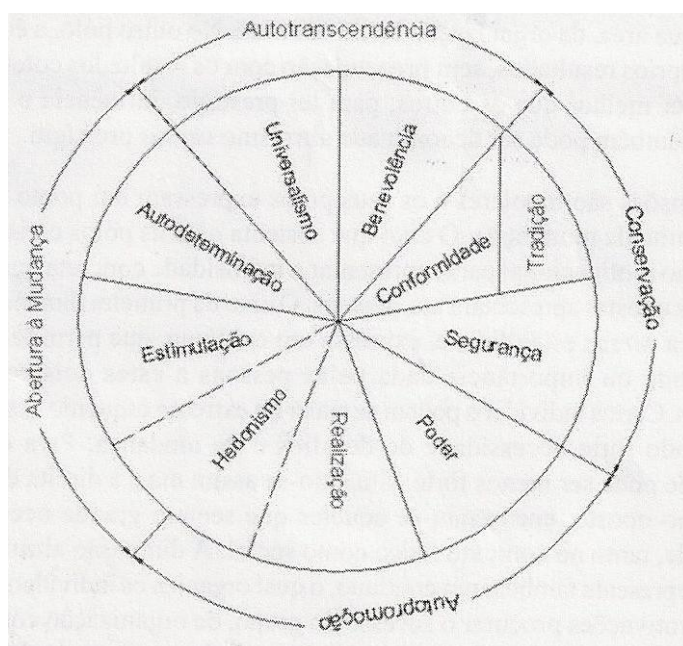
Schwartz desenvolveu a lista de Rokeach, empiricamente e esquematicamente uma representação dos valores universais (Hitlin & Piliavin, 2004) e o seu desenvolvimento foi aplicado em diversos países, tendo dado uma forte contribuição para a análise dos valores. O autor, baseando-se nos valores identificados por investigadores anteriores e encontrados nos escritos religiosos e filosóficos sobre os valores de muitas culturas, agrupou-os de acordo com os objectivos comuns (Berry *et al.*, 1997). Schwartz afirma que os

valores são representações cognitivas de três necessidades universais: necessidades biológicas, coordenação interpessoal e procura de instituições sociais para garantirem o bem-estar do grupo (Olver & Mooradian, 2003).

O esquema de valores de Schwartz apresenta dez tipos distintos de valores: poder, realização, hedonismo, estimulação, auto-direcção, universalismo, benevolência, tradição, conformismo e segurança (Sagiv & Schwartz, 2000). O poder diz respeito ao *status* social e ao domínio sobre pessoas e recursos. A realização está relacionada com o sucesso pessoal, de acordo com os padrões sociais. O hedonismo relaciona-se com o prazer e gratificações. A estimulação diz respeito à emoção e novidade. A auto-direcção acarreta a independência do pensamento e das acções. O universalismo está relacionado com a compreensão, a tolerância e protecção para o bem-estar de todas as pessoas e da natureza. A benevolência consiste em preservar e melhorar o bem-estar das pessoas de quem se está perto. A tradição compreende o respeito e o compromisso com a cultura ou costumes e ideias religiosas. O conformismo diz respeito à restrição de acções e impulsos que podem prejudicar os outros e violar as expectativas sociais. Por último, a segurança consiste na estabilidade da sociedade e das relações e consigo próprio. Schwartz, com o intuito de compreender a organização conceitual de sistemas de valores, desenvolveu uma teoria das relações dinâmicas entre os mesmos. O autor afirma que, acções tomadas relativas a cada tipo de valores, têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem entrar em conflito ou podem ser compatíveis com outros valores (Berry *et al.*, 1997). Ou seja, existem valores que respondem às necessidades subjacentes e, assim,

são compatíveis e congruentes, enquanto os que se encontram no lado oposto representam conflitos e incompatibilidades (Olver & Mooradian, 2003). (Figura nº 1).

Os valores congruentes são o poder e a realização; a realização e o hedonismo; o hedonismo e a estimulação; a estimulação e a auto-direcção; a auto-direcção e o universalismo; o universalismo e a benevolência; a tradição e o conformismo; o conformismo e a segurança e, por fim, a segurança e o poder. Schwartz concluiu que existem também alguns valores que não são congruentes, são os considerados conflituosos: auto-direcção e estimulação versus conformismo, tradição, e segurança; universalismo e benevolência versus realização e poder; hedonismo versus conformismo e tradição (Fontaine *et al.*, 2008).



**Figura nº 1** – Esquema de 10 Valores individuais de Schwartz

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Ao longo deste trabalho iremos utilizar os dez valores de Schwartz e o esquema utilizado por Fontaine *et al.* (2008) para agrupar os itens do questionário.

QUADRANTES	VALORES	ITENS
Auto-desenvolvimento	Poder	“Poder social”, “Autoridade”, “Saudável”, “Fortuna”, “Reconhecimento social” e “Preservação de imagem”.
	Realização	“Influente”, “Inteligente”, “Ambicioso”, “Bem-Sucedido” e “Capaz”.
Abertura à mudança	Hedonismo	“Gozo pela vida” e “Prazer”.
	Estimulação	“Vida excitante”, “Vida variada” e “Audacioso”.
	Auto-direcção	“Independente”, “Curioso”, “Liberdade”, “Criativo”, “Escolhendo Metas” e “Respeito-próprio”.
Auto-trasncendência	Universalismo	“Amor maduro”, “Amizade verdadeira”, “Unido com a natureza”, “Sabedoria”, “Mente aberta”, “Paz social”, “Justiça social”, “Igualdade”, “Paz interior”, “Preservação do ambiente” e “Mundo de Beleza”.
	Benevolência	“Sentido de vida”, “Leal”, “Responsável”, “Honesto”, “Vida espiritual”, “Perdoa” e “Prestável”.
Conservador	Tradição	“Respeito pela tradição”, “Aceitador”, “Devoto”, “Humilde” e “Moderado”.
	Conformismo	“Respeito pelos pais e idosos”, “Polidez”, “Obediente”, “Auto-disciplina”.
	Segurança	“Limpo”, “Ordem social”, “Segurança nacional”, “Sentido pertença”, “Reciprocidade” e “Segurança familiar”.

**Quadro nº 2** – Agrupamento de itens de Schwartz em 10 valores individuais

Fonte: Adaptado Fontaine *et al.* (2008)

### *2.3. Relação entre Valores e Motivação*

Um dos objectivos deste estudo consiste em perceber a influência que os valores podem traduzir para as motivações individuais e, consequentemente, para as motivações no desempenho das funções na organização. Neste sentido damos especial relevância às teorias de conteúdo da motivação, pois é através destas que identificamos o que motiva e quais os factores motivacionais que levam determinado indivíduo a agir de determinada maneira para atingir o pretendido.

Tamayo & Paschoal (2003) desenvolveram um estudo que assentam no pressuposto básico de que as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando os motivadores adoptados correspondem directamente às metas e valores do trabalhador. A motivação no trabalho está relacionada com a interacção dos interesses da organização e dos interesses dos colaboradores. Quando um indivíduo entra numa organização, o seu principal interesse não é aumentar o lucro da mesma, mas sim satisfazer as necessidades pessoais. Se o indivíduo não encontrar no trabalho forma de satisfazer as suas necessidades, expectativas e metas motivacionais, o colaborador, ao invés de sentir uma relação de troca, vai sentir-se explorado. Os autores elaboraram um estudo tendo como base o estudo já existente de Schwartz e Bilsky de 1990 referente às várias motivações subjacentes aos valores das pessoas (Tamayo & Paschoal, 2003). Schwartz e Bilsky identificaram dez grupos de valores presentes em diversos países analisados, Paschoal e Tamayo utilizaram esses grupos de valores considerados como universais e acrescentaram, a cada um deles, as suas metas motivacionais.



(Quadro nº 3). Os autores conseguiram desta forma relacionar os valores com as motivações, elaborando uma breve descrição motivacional para cada valor.

O Quadro nº 3 apresenta a relação entre os dez valores de Schwartz e as metas motivacionais criadas por Tamayo e Paschoal que explicam a motivação dos colaboradores perante os dez valores existentes.

<b>Motivação</b>	<b>Metas Motivacionais</b>
Auto-Determinação	Ter autonomia por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controlo e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, protecção da natureza.

**Quadro nº 3 – Motivações do Empregado e Metas Motivacionais**

Fonte: Adaptado de Tamayo e Paschoal (2003)

Podemos verificar que os cinco primeiros valores visam satisfazer motivações que se relacionam directamente com a própria pessoa, como o sucesso e o prestígio. Os valores de conformidade, tradição e benevolência, visam satisfazer interesses relacionados com a família, a organização e a

sociedade. Enquanto que os valores de segurança e universalismo referem-se tanto ao nível pessoal como dos outros.

Na Figura nº 1 podemos analisar o esquema de valores e o modo como os mesmos se relacionam. Valores pertencentes a áreas subjacentes são compatíveis, uma vez que têm interesses comuns, enquanto que valores pertencentes a motivações opostas podem ser conflituosos, já que os seus interesses são dispares.

A análise dos valores individuais no contexto laboral pode ajudar a identificar a importância relativa que cada uma das motivações tem para cada colaborador. É importante conhecer o perfil motivacional dos colaboradores para conseguir conciliar os interesses organizacionais e individuais dos colaboradores.

#### *2.4. Hipóteses do Estudo*

No presente estudo vamos dar ênfase, sobretudo, à teoria de Herzberg, que diferenciou a motivação intrínseca da motivação extrínseca. Vamos tentar perceber se, no contexto em estudo, os colaboradores da organização valorizam mais factores de motivação intrínseca ou extrínseca. Para isso, vamos testar a seguinte hipótese:

H1: No actual contexto de crise os colaboradores dão significativamente mais importância aos factores extrínsecos de motivação do que aos factores intrínsecos de motivação.

Seguidamente, procuraremos analisar quais os valores mais importantes no actual contexto de crise, utilizando o gráfico representativo da teoria de valores de Schwartz (Quadro nº 2). Para o efeito, consideraremos a seguinte hipótese:

H2: No actual contexto de crise económica, os valores ligados ao quadrante conservador e auto-transcendência (segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo) terão uma importância significativamente superior aos valores dos restantes quadrantes.

Procuraremos também analisar se os valores individuais têm impacto nos factores de motivação. Para isso, investigaremos as seguintes hipóteses:

H3: Os valores do quadrante conservador/auto-transcendência estão positivamente correlacionados com os factores de motivação extrínseca.

H4: Os valores do quadrante abertura à mudança / auto-promoção estão positivamente correlacionados com os factores de motivação intrínseca.

## CAPÍTULO III

### Estudo Empírico

#### 3.1. Metodologia

Este estudo foi realizado no Banco Santander Totta através da recolha de dados a partir das respostas dadas aos questionários em anexo.

Foi solicitado ao Banco Santander Totta autorização para a recolha, a análise e a apresentação dos resultados nesta dimensão.

Seguidamente foi divulgado internamente um questionário através de um *link* presente no e-mail que encaminhava para o mesmo. O questionário foi disponibilizado através de contactos de colaboradores de diversos tipos de funções desempenhadas na organização. Desde a área comercial, na “rede”, à área de *back-office* e em departamentos centrais. O questionário esteve disponível durante aproximadamente 1 mês e meio e obteve num total de 56 respostas. Não houve lugar a respostas incompletas uma vez que o questionário não permitia avançar sem responder a todas as questões.

Posteriormente, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, através do Statistical Package for Social Sciences (SPSS) – versão 21.

##### 3.1.1. Descrição da Amostra

O universo é composto por 6078 colaboradores de diferentes tipos de funções (assistentes, gestores de clientes, subdirectores de balcão, directores de balcão, directores comerciais, directores regionais e colaboradores de departamentos centrais) e de diferentes formas de prestação de serviços (Quadros permanentes (QP) e Regime de Contracto (RC)). A amostra foi

constituída por 56 inquiridos, sendo 26 do género feminino (46,4%) e 30 do género masculino (53,6%).

As idades dos inquiridos foram organizadas em intervalos de idades. No intervalo de 18 a 25 anos tivémos 9 inquiridos (16,1%), de 25 a 30 anos, 8 inquiridos (14,3%), de 30 a 35 anos, 6 inquiridos (10,7%), de 35 a 40 anos, 6 inquiridos (10,7%), de 40 a 45 anos, 7 inquiridos (12,5%), de 45 a 50 anos, 5 inquiridos (8,9%), de 50 a 55 anos, 10 inquiridos (17,9%) e com idade superior a 55 anos apenas 5 inquiridos (8,9%).

No que diz respeito ao estado civil, 19 dos inquiridos eram solteiros (33,93%), 33 eram casados ou viviam em união de facto (58,93%) e 4 eram divorciados (7,14%).

Relativamente à escolaridade, verificou-se que, na sua maioria, os inquiridos têm um curso superior com 38 inquiridos, (67,9%), e apenas 18 inquiridos somente o ensino secundário.

Os tipos de funções que foram colocados enquanto opções de resposta foram: administração, quadro superior, quadro intermédio, trabalhador qualificado e trabalhador não qualificado. Num total de 56 inquiridos constata-se que: 7 pertencem à administração (12,5%), 2 ao quadro superior (3,6%), 24 ao quadro intermédio (42,9%), 21 são trabalhadores qualificados (37,5%) e 2 trabalhadores não qualificados (3,6%).

No que concerne à forma de prestação de serviço, constata-se que a maioria dos inquiridos encontra-se efectivo na organização. Dos inquiridos, 9 encontram-se a prazo (16,1%), 46 estão efectivos (82,1%) e 1 encontra-se com outro tipo de contrato diferente de a prazo ou efectivo (1,8%).

Quanto ao tempo de serviço colocamos as possibilidades de resposta em intervalos de valores: menor que 5 anos, entre 5 a 10 anos, entre 10 a 15 anos, entre 15 a 20 anos, entre 20 a 25 anos, entre 25 a 30 anos e superior a 30 anos de serviço. A maioria dos inquiridos estão de serviço à menos de 5 anos, ou seja, 15 inquiridos (26,8%). Logo de seguida, com o valor mais alto de 11 inquiridos, verificamos o intervalo de 20 a 25 anos de tempo de serviço (19,6%). Com 9 inquiridos temos os intervalos de 5 a 10 anos e superior a 30 anos de serviço (16,1%), com 5 inquiridos, o intervalo de 25 a 30 anos (8,9%), com 4 inquiridos o intervalo de 10 a 15 anos (7,1%) e com 3 inquiridos o intervalo de 15 a 20 anos de serviço (5,4%).

### 3.1.2. *Instrumento*

O instrumento utilizado neste estudo consiste num questionário de 101 perguntas (Anexo I - Instrumento) dividido em três partes, Valores, Motivação e Dados Demográficos.

A primeira parte do questionário diz respeito aos Valores. Para este questionário foi utilizado o questionário de Schwartz (1990) com uma escala de *Likert* com 9 pontos, de -1 a 7. A tarefa consistia em avaliar quão importante é para cada indivíduo os valores apresentados como um princípio orientador das suas vidas. A escala de avaliação inicia com a opção [-1] – que corresponde aos valores opostos aos seus princípios, [0] – que significa que o valor não é nada importante e não é relevante como um princípio que orienta a sua vida, [3] – que significa que o valor é importante, [6] – que significa que é muito importante, [7] – que classifica o valor de suprema importância como princípio

orientador da sua vida. A versão original traduzida para Português tinha sido anteriormente obtida via pedido por e-mail ao autor.

A segunda parte diz respeito à motivação. O questionário de motivação utilizado tem 37 itens baseados no Work Values Questionnaire (WVQ) de Furnham *et al.* (2005). A tradução do questionário foi obtida na tese de mestrado da Marta Costa (2012). No questionário, os itens foram distribuídos aleatoriamente, sendo-lhe associada uma escala de *Likert*, com seis pontos, relativos ao grau de importância como factor de motivação: 1 – De importância nula; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Importante; 5 – Muito importante e 6 – De extrema importância.

A terceira parte inclui questões demográficas, nomeadamente de género, idade, estado civil, escolaridade, função, forma de prestação de serviço e tempo de serviço.

### 3.2. Resultados

#### 3.2.1. Fiabilidade das Escalas

##### 3.2.1.1. Escalas de Motivação

Através da análise factorial, aos 37 itens do questionário de motivação, (método dos componentes principais, extracção *varimax*) foram extraídos 5 factores (Tabela I). O primeiro factor incluía sete itens, todos relacionados com a remuneração e o reconhecimento, pelo que se utilizou a designação “Remuneração e Reconhecimento”. O alfa de *Cronbach* dos sete itens é de 0.877 e todos os itens têm correlação com a escala total superior a 0.20 (Tabela II).

O segundo factor também incluía sete itens, desta vez todos relacionados com o interesse do trabalho e das tarefas, pelo que se utilizou a designação “Motivação Intrínseca”. O alfa de *Cronbach* dos sete itens é de 0.836 e todos os itens têm correlação com a escala total superior a 0.20 (Tabela III).

O terceiro factor incluía seis itens relacionados com relações com terceiros, pelo que se usou a designação “Interacção com Terceiros”. O alfa de *Cronbach* dos seis itens é de 0.821 e todos eles têm correlações com a escala superiores a 0,20 (Tabela IV).

O quarto factor também incluía seis itens, desta vez relacionados com as condições de trabalho, utilizando-se por isso a designação “Condições de Trabalho”. O alfa de *Cronbach* dos seis itens é de 0.724 e todos eles têm correlações com a escala superiores a 0,20 (Tabela V).

O quinto factor incluía mais uma vez seis itens, desta vez relacionados com o facto de as tarefas serem fáceis, pelo que recebeu o nome “Facilidade das Tarefas”. O alfa de *Cronbach* dos seis itens é de 0.755 e todos eles têm correlações com a escala superiores a 0,20 (Tabela VI).

### 3.2.1.2. Escalas Valores

Para as escalas de valores utilizámos o agrupamento dos itens em 10 valores individuais de Schwartz feita por Fontaine *et al.* (2008). Dado ser um modelo amplamente testado, respeitámos os agrupamentos, mesmo no caso de a fiabilidade na nossa amostra ser baixa. (Quadro nº 2)

Os resultados da fiabilidade na nossa amostra foram:



- O hedonismo inclui 2 itens, ambos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela VII), mas sendo o alfa bastante baixo (0.362).
- A estimulação inclui 3 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela VIII) e com um alfa de 0.765.
- A auto-direcção inclui 6 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela IX), e com um alfa de 0.680.
- O universalismo inclui 11 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela X), e com um alfa de 0.807.
- A benevolência inclui 7 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 à excepção de “vida espiritual” (Tabela XI), sendo o alfa da escala de 0.711.
- A tradição inclui 5 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela XII), e com um alfa de 0.696.
- A conformidade inclui 4 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela XIII), e com um alfa de 0.694.
- A segurança inclui 6 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 à excepção de “reciprocidade” (Tabela XIV), sendo o alfa da escala de 0.648.
- O poder inclui 6 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 à excepção de “poder social” e “saudável” (Tabela XV), sendo o alfa da escala de 0.695.
- A realização inclui 5 itens, todos com correlação com a escala superior a 0,20 (Tabela XVI), e com um alfa de 0.750.

### 3.2.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

Após termos analisado a fiabilidade das escalas, criámos novas variáveis somando todos os itens da escala e dividindo pelo número de itens. A média e desvio padrão destas variáveis consta na tabela XVII. As 15 escalas em análise são: “Remuneração e Reconhecimento”, “Motivação Intrínseca”, “Interacção com Terceiros”, “Condições de Trabalho”, “Facilidade da Tarefa”, “Hedonismo”, “Estimulação”, “Auto-Direcção”, “Universalismo”, “Benevolência”, “Tradição”, “Conformidade”, “Segurança”, “Poder” e “Realização”. Para as escalas de motivação, o ponto médio teórico seria de 3 (baseado na escala de 6 pontos). Já nas escalas de valores, o ponto médio teórico seria de 3.5 (baseado na escala de 9 pontos – de [-1] a [7]).

Para a escala de motivação podemos verificar, numa primeira análise, que todos os factores estão acima do valor teórico, à excepção do factor “Facilidade da Tarefa”, com média inferior (2.8185). Assim, verificou-se nos factores de motivação, níveis elevados de “Remuneração e Reconhecimento” (4.5791), “Motivação Intrínseca” (4.1301), “Interacção com Terceiros” (4.1518) e “Condições de Trabalho” (4.4167).

Para a escala de valores cujo ponto médio teórico seria de 3 todos os valores apresentam médias superiores ao ponto médio teórico. “Hedonismo” (4.9821), “Estimulação” (3.4940), “Auto-Direcção” (4.7381), “Universalismo” (4.5065), “Benevolência” (4.7985), “Tradição” (3.3286), “Conformidade” (4.6161), “Segurança” (4.6935), “Poder” (3.4554) e “Realização” (4.4786).

Numa análise comparativa das subescalas de motivação constata-se que a “Remuneração e Reconhecimento” é a mais elevada, e que a “Facilidade

da Tarefa” a mais baixa. Entre as subescalas de valores, a “Benevolência” é o valor que os inquiridos consideram como mais importante, contrastando com a “Tradição” que por seu turno é considerada a menos importante entre os 10 valores.

Através do teste das amostras emparelhadas (Tabela XVIII) verificou-se que a “Motivação Intrínseca” tem uma média significativamente inferior à “Remuneração e Reconhecimento” e a “Condições de Trabalho”. Por outro lado, a média de “Motivação Intrínseca” é significativamente superior à média de “Facilidade da Tarefa” e não é significativamente diferente da média de “Interacção com Terceiros”. Verificamos assim, que a motivação intrínseca é inferior a aspectos de motivação extrínseca como a remuneração, o reconhecimento e as condições de trabalho. Desta forma a H1 verifica-se parcialmente.

Relativamente a H2, esta também se verifica parcialmente, pois apesar de a benevolência ser um dos valores com média mais elevada, os restantes valores deste quadrante encontram-se na média com valores muito semelhantes entre si, sendo que o valor de tradição apresenta uma média inferior ao ponto médio teórico. Não podemos afirmar que esta hipótese se confirma na sua plenitude, apenas parcialmente porque detém um valor que realmente é dos mais elevados em termos de média – a benevolência.

Em análise às médias dos quadrantes constatámos que “Abertura à Mudança” apresentou média de 4.4432, “Conservador” apresentou média de 4.2179, “Auto-Transcendência” apresentou média de 4.6200 e Auto-Desenvolvimento apresentou média de 3.9205. Realizámos também a análise

do teste das amostras emparelhadas os quadrantes existentes (Quadro nº 2). Através da sua análise verificámos que os quadrantes Conservador/Auto-Desenvolvimento e Auto-Transcendência/Auto-Desenvolvimento apresentam diferenças significativas (sig. < 0.05). No entanto H3, só se verifica parcialmente porque apenas a “Auto-Transcendência” apresenta uma das médias mais elevadas (4.6200). O “Auto-Desenvolvimento” apresenta a média mais baixa, 3.9205. Quanto aos quadrantes Conservador/Abertura à Mudança e Auto-Transcendência/Abertura à Mudança não apresentaram diferenças significativas.

### *3.2.3. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra*

Não se verificaram diferenças significativas em nenhuma das variáveis de motivação ou valores em sub-grupos de “Género”, “Estado Civil”, “Escolaridade”, “Tipo de Função”, “Tipo de Contrato” ou “Tempo de Serviço”.

Por “Grupo Etário”, verificaram-se diferenças significativas nas variáveis “Condições de Trabalho”, “Hedonismo”, “Poder” e “Realização” (Tabela XIX). O grupo etário mais jovem (18-30 anos) tem médias significativamente superiores aos outros grupos nestas quatro variáveis.

### *3.2.4. Análise das Correlações entre Variáveis*

Através da análise da tabela XVIII – correlações entre as variáveis de motivação, valores e dados demográficos – podemos verificar o seguinte:

- O factor “Remuneração e Reconhecimento” apresenta correlações positivas significativas com todos os valores excepto com os valores

“Hedonismo”, “Universalismo” e “Tradição”. Este factor apresenta correlações negativas significativas com as variáveis demográficas “Tipo de Contrato”, “Idade Grupos”, “Tempo de Serviço Grupos”. Os colaboradores efectivos, com maior idade e tempo de serviço dão menor importância ao factor remuneração e reconhecimento do que os trabalhadores a prazo, com menor idade e menor tempo de serviço.

- O factor “Motivação Intrínseca” está correlacionado positiva e significativamente com todos os valores, excepto com a “Tradição”. Esta subescala está correlacionada de forma significativa e negativamente com a “Idade Grupos”. Quanto mais novos são os colaboradores maior é a sua motivação intrínseca.
- A “Interacção com Terceiros” apresenta uma correlação positiva e significativa com todos os valores. Não apresenta nenhuma correlação significativa com os factores demográficos.
- O factor “Condições de Trabalho” está positivamente e significativamente correlacionado com todos os valores. Esta subescala está ainda correlacionada significativamente e negativamente com a “Idade Grupos” e o “Tempo de Serviço Grupos”. Assim sendo, quanto menor é a idade dos inquiridos mais motivador é o factor condições de trabalho e simultaneamente, quanto menor é o tempo de serviço mais motivador é o factor condições de trabalho.
- A “Facilidade da Tarefa” está positiva e significativamente correlacionada apenas com o valor “Poder”. Esta subescala está ainda correlacionada significativa e negativamente com a “Escolaridade”. Isto

significa que quanto menor é a escolaridade mais motivador é o factor facilidade da tarefa. Foi algo surpreendente o factor “Facilidade da Tarefa” surgir relacionado com o valor “Poder”, isto significa que quem identifica o poder como um valor importante, também identifica a facilidade da tarefa como um elemento importante.

Em análise à H3, esta verifica-se parcialmente na medida em que, os valores do quadrante Conservador/Auto-Transcendência, isto é, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo (Quadro nº 2), não estão correlacionados positivamente com todos os factores de motivação extrínseca. Relativamente ao factor “Remuneração e Reconhecimento”, não se verifica a hipótese uma vez que o universalismo e a tradição não apresentam correlações significativas. No factor “Interacção com Terceiros” a H3 verifica-se, constatando-se correlações positivas com os valores indicados. No factor “Condições de Trabalho” a H3 também se verifica, constatando-se mais uma vez correlações positivas significativas com os valores do quadrante indicado. No factor “Facilidade das Tarefas”, a H3 não se verifica, uma vez que só existe correlação positiva significativa com o valor “Poder”. Desta forma, assumimos que a H3 verifica-se parcialmente.

Quanto à análise da H4, os valores do quadrante Abertura à Mudança/Auto-Desenvolvimento, ou seja, poder, realização, hedonismo, estimulação e auto-direcção (Quadro nº 2) estão significativamente correlacionados com a motivação intrínseca, verificando-se assim a H4.

No entanto, é de salientar que se verificaram correlações que não estavam previstas nas hipóteses nomeadamente, os dez valores individuais de Schwartz estavam correlacionados tanto com a motivação extrínseca como com a motivação intrínseca.

### 3.2.5. *Análise da regressão stepwise*

Após analisar as correlações existentes entre os factores de motivação e os valores, verificámos que os factores de motivação apresentavam correlações significativas com quase todos os valores. Neste sentido, decidimos apurar quais os valores mais significativos perante os factores de motivação, através da análise de regressão múltipla, com o método *stepwise*. Como variáveis dependentes temos os factores de motivação e como variáveis independentes os valores e dados demográficos correlacionados significativamente.

A variável “Remuneração e Reconhecimento” teve como variáveis independentes a “Estimulação”, a “Auto-direcção”, a “Benevolência”, a “Conformidade”, a “Segurança”, o “Poder”, a “Realização”, o “Tipo de contrato”, a “Idade grupo”, o “Tempo de serviço grupo”. Os resultados indicaram que a variável “Realização” é a mais importante das variáveis analisadas, explicando 34,5% da variância ( $R^2$ ) (Tabela XX em anexo).

Para a variável “Motivação Intrínseca” efectuámos a regressão *stepwise* com todos os valores, excepto com a “Tradição”, e ainda com a “Idade Grupos”. As variáveis retiradas pelo modelo foram a “Realização” e a “Auto-direcção”, explicando 52,2% da variância ( $R^2$ ) (Tabela XXI em anexo). O outro

valor que teve bastante importância foi a “Auto-direcção”, que se encontra no quadrante de “Abertura à Mudança”. A variável “Interacção com Terceiros” apresenta correlações significativas com todos os valores, tendo o modelo retido como as variáveis mais importantes a “Conformidade” e a “Estimulação”. Estas variáveis explicam 52,3% da variância ( $R^2$ ) (Tabela XXII em anexo).

Relativamente à variável “Condições de Trabalho” efectuámos a regressão com todos os valores e com a “Idade Grupo” e “Tempo de Serviço Grupo”. As variáveis que melhor explicam a variância são a “Conformidade” e o “Tempo de serviço grupo” com 33,5% ( $R^2$ ) (Tabela XXIII em anexo).

Finalmente a variável “Facilidade das Tarefas” foi apenas relacionada com o “Poder” e a “Escolaridade”. A variável mais importante é o “Poder”, com uma explicação de 18,0% da variância ( $R^2$ ) (Tabela XXIV em anexo).



## CAPÍTULO IV

### Conclusões

#### *4.1. Sumário dos Resultados*

Esta dissertação permitiu identificar 5 factores de motivação na amostra de colaboradores de uma organização do sector bancário. Os factores identificados foram: “Remuneração e Reconhecimento”, “Motivação Intrínseca”, “Interacção com Terceiros”, “Condições de Trabalho” e “Facilidade das Tarefas”.

O factor “Remuneração e Reconhecimento” incluía itens da motivação extrínseca, nomeadamente ter benefícios para além da remuneração, ter oportunidades de aumentar o salário, estar inserido numa organização reconhecida e respeitada, entre outros. Está claramente relacionado com a motivação extrínseca na medida em que, todos os itens são de carácter de recompensa material e social.

O factor 2 “Motivação Intrínseca” abrangia itens como “ter um trabalho aliciante que envolva muita capacidade de reflexão e de análise”, “ter oportunidades de auto-desenvolvimento” e “usar os talentos pessoais, educação e formação”. Neste factor estamos perante a motivação intrínseca, tal como identificado no nome do factor, uma vez que corresponde ao entusiasmo que o trabalho suscita perante o indivíduo (Robbins, 2005).

O factor “Interacção com Terceiros” apresentava itens como “ter oportunidades para competir com outras pessoas”, “interagir com outras pessoas” e “cooperar com outras pessoas”. Este factor corresponde à

motivação extrínseca, uma vez que está relacionado com o ambiente de trabalho a nível humano.

O factor “Condições de Trabalho” pode ser enquadrado na motivação extrínseca, uma vez que abrange itens como “ter um horário flexível”, “trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”, entre outros. Este tipo de itens tem um carácter de recompensas e benefícios que a actividade pode oferecer, e não está relacionado com a actividade em si, nem com o interesse que a mesma possa suscitar.

O quinto e último factor identificado foi a “Facilidade da Tarefa”. Neste factor identificámos itens como “actividade fácil e que não requer grande esforço”, “trabalho simples e pouco complicado” e “trabalho que não seja stressante”. Este factor também está relacionado com a motivação extrínseca, dando importância apenas à facilidade da tarefa e não ao interesse da mesma. Tal como verificado em estudos anteriores, identificámos um factor de motivação intrínseca e vários de motivação extrínseca.

As escalas de motivação construídas a partir dos factores acima mencionados revelaram bons índices de fiabilidade com um *alpha de Cronbach superior a 0.7*. Três factores revelaram valores do *alpha* superiores a 0.8: “Remuneração e Reconhecimento”, “Motivação Intrínseca” e “Interacção com Terceiros”.

As escalas de valores construídas a partir dos cinco factores apresentaram bons índices de fiabilidade. Em todos os valores à excepção da benevolência obtivemos um *alpha de Cronbach* acima de 0.6 (valor considerado aceitável). Não deixámos de ter em consideração este valor por se

tratar de um estudo amplamente testado e neste sentido respeitámos todos os agrupamentos já estabelecidos.

No que diz respeito à primeira questão a que esta dissertação procura responder, relativamente ao papel da motivação intrínseca comparativamente à motivação extrínseca no contexto actual de crise económica, podemos constatar que efectivamente a motivação intrínseca foi inferior à motivação extrínseca em alguns aspectos. Através da análise do teste das amostras emparelhadas (Tabela XVIII) verificou-se que a “Motivação Intrínseca” tem uma média significativamente inferior aos dois factores extrínsecos de “Remuneração e Reconhecimento” e “Condições de Trabalho”. Por outro lado, não apresentou diferenças significativas perante o factor extrínseco “Interacção com Terceiros”. De facto, apenas a “Facilidade da Tarefa” apresentou média superior à “Motivação Intrínseca”.

Relativamente à segunda questão de quais os valores com maior importância para os colaboradores foram “Hedonismo” (4.982), “Benevolência” (4.799) e “Auto-Direcção” (4.74). Conforme podemos verificar na Quadro nº 2, o “Hedonismo” e a “Auto-Direcção” estão ambos no quadrante da “Abertura à Mudança”. O valor de “Benevolência” está no quadrante de “Auto-Transcendência”.

Através da análise às médias dos quadrantes constatámos que “Auto-Transcendência” é o quadrante com média mais elevada (4.6200), seguido do quadrante “Abertura à Mudança” com média de 4.4432, “Conservador” com média de 4.2179, e Auto-Desenvolvimento com a média de 3.9205.

No teste das amostras emparelhadas os pares Conservador/Auto-Desenvolvimento e Auto-Transcendência/Auto-Desenvolvimento apresentam diferenças significativas ( $p < 0.05$ ).

Quanto à terceira questão colocada relativamente à relação entre os valores dos colaboradores e os factores de motivação da actualidade concluímos que a “realização” e a “auto-direcção” surgiram como as variáveis mais importantes na “Motivação Intrínseca”. No que diz respeito à importância da “realização” pode dever-se ao facto da mesma ter itens como “inteligente”, “competente” e “sucesso”. No entanto, não deixa de ser curioso, uma vez que também é o valor mais importante junto do factor extrínseco “Remuneração e Reconhecimento”. Já a “auto-direcção” consideramos que possa ser explicado através dos itens que lhe competem, como “escolha dos objectivos”, “independente” e “criatividade”, que têm que ver com a tarefa propriamente dita e com o interesse que a mesma possa suscitar, e não propriamente com factores externos.

O factor “Interacção com Terceiros” apresenta como valores mais importantes a “conformidade” e a “estimulação”. A relação destes dois valores com o factor “Interacção com Terceiros”, é bastante surpreendente, pois os valores são praticamente opostos. Se na “Estimulação” temos elementos como “vida variada” e “vida excitante”, no valor “Conformidade” os itens que dele fazem parte são “obediente” e “autodisciplinado”, entre outros. Os quadrantes em que se encontram também são opostos, pois enquanto a “Estimulação” está no quadrante de “Abertura à Mudança”, a “Conformidade” está no quadrante de “Conservação” (Quadro nº 2).

No factor “Condições de Trabalho” o modelo reteve o valor de “Conformidade” como o que melhor explica a variância. Este facto não é surpreendente, poderá ser explicado pelo facto de quanto mais um colaborador é conformista menos se preocupa com as condições de trabalho.

O “Poder” foi o valor que melhor explicou o factor “Facilidade das Tarefas” e isto pode significar que quanto mais um indivíduo valoriza o poder, mais valoriza a facilidade das tarefas e, possivelmente, deseja alcançar o poder com tarefas fáceis, sendo esta relação bastante curiosa.

Outra conclusão interessante neste estudo consiste nas diferenças por sub-grupos. Verificaram-se diferenças por “Grupo Etário” nas variáveis “Condições de Trabalho”, “Hedonismo”, “Poder” e “Realização” (Tabela XIX). Verificou-se que as camadas mais jovens, isto é dos 18 aos 30 anos têm médias significativamente superiores aos outros grupos nas quatro variáveis indicadas. Isto pode significar que os jovens são mais exigentes quanto às condições de trabalho, valorizam o hedonismo, o poder e a realização.

#### *4.2. Limitações do Estudo*

A amostra não pode ser considerada representativa do universo do Santander Totta e, neste sentido, uma das limitações deste estudo é o facto de não se poder expandir os resultados e conclusões a todo o universo, nem verificar se os mesmos se replicam em toda a organização.

O facto de não ter sido possível publicar o questionário na plataforma informática acessível a todos os colaboradores dificultou a recolha dos dados. Esta teve de ser feita através de contactos existentes de colaboradores, através da disponibilização do *link* via e-mail interno do Santander Totta.

Apesar da recolha de dados ter sido feita anónimamente, alguns inquiridos podem ter tido receio de serem identificados pelos seus superiores, uma vez que se trata de um questionário acerca de sentimentos relativos com o local de trabalho. Este factor pode ter enviesado de alguma forma os resultados.

Não foi efectuado nenhum estudo semelhante noutro contexto económico na mesma organização em estudo. O facto de não termos dados anteriores à crise económica não nos permite comparar os resultados para avaliar se a conjuntura actual teve impacto nos resultados obtidos. Noutro contexto económico a organização poderia apresentar exactamente os mesmos resultados, a inexistência destes dois momentos impossibilita a comparação.

#### *4.3. Sugestão para Pesquisas Futuras*

Futuramente seria importante conseguir um estudo ao nível de toda a organização e não apenas dos contactos pessoais de alguns colaboradores. Seria essencial obter mais respostas aos questionários devido à dimensão da empresa.

Seria ainda interessante aplicar este questionário noutra organização do sector bancário para comparar os resultados entre organizações com actividades semelhantes, de forma a perceber se existem diferenças significativas entre organizações do mesmo sector. Apesar de exercerem actividade semelhante podem ter percepções e motivações diferentes e seria interessante relacionar esta situação com o ambiente e valores da organização.

### Referências Bibliográficas

Aiginger, K. (2009). The Current Economic Crisis: Causes, Cures and Consequences. WIFO Working Paper.

Berry, J., Segal, M. & Kagitçibasi, C. (1997). *Handbook of Cross-cultural psychology* (2 ed.) Boston: Allyn and Bacon

Bilsky, W. & Schwartz, S. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.

Cao, H., Jiang, J., Oh, L., Li, H., Liao, X. & Chen, Z. (2013). A Maslow's Hierarchy of Needs Analysis of Social Networking Services Continuance. *Journal of Service Management*, 24, 170-190.

Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cunha, M. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.) Lisboa: Editora RH

Fontaine, J., Poortinga, Y., Delbeke, L. & Schwartz, S. (2008). Structural Equivalence of the Values Domain Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39, 345-365.

Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Management Psychology*, 24, 765-779.

Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035-1043.

Furnham, A., Petrides, K., Jackson, C. & Cotter, T. (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1342.

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Campos-Cardoso, C. & Marques, C. (2007). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (1 ed.) Lisboa: Sílabo

Hitlin, S. & Piliavin, J. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Reviews of Sociology*, 30, 359 – 393.

Islam, R. & Ismail, A. (2008) Employee Motivation: a Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344-362.

Leikas, S., Lonnqvist, J., Verkasalo, M. & Lindeman, M. (2009). Regulatory Focus Systems and Personal Values. *European Journal of Social Psychology*, 39, 415 – 429.

Mann, G. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35, 33-48.



Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management*, 7, 80-88.

Mullins, L. (1993). *Management and Organizational Behavior* (3th ed.). UK: Pitman Publishin.

Olver, J. & Mooradian, T. (2003). Personality traits and personal values: a conceptual and empirical integration. *Personality and Individual Differences*, 35, 109-125.

Ramlall, S. (2012). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implication for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 1, 189-200.

Reinhart, C. & Rogoff, K. (2008). This Time is Different: A Panoramic View of Eight Centuries of Financial Crises. Princeton University Press.

Reis, D. & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation work. *Management Decisions*, 39, 666-675.

Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.) Pearson: Prentice Hall

Royle, M. & Hall, A. (2012). The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 2, 21-42.

Savig, L. & Schwartz, S. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177-198.

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 33-54.

Yang, F. (2011). Work Motivation and Personal Characteristics: An In-depth Study of Six Organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5, 272-297.

## ANEXO I

### O Instrumento – Questionário

**Objectivo:** Este questionário insere-se no âmbito da realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG (Universidade Técnica de Lisboa) e tem por objectivo recolher informação sobre valores e motivação num contexto de crise económica.

### Instruções – 1ª Parte

Neste questionário deverá perguntar-se a si próprio: “Que valores são importantes como princípios que orientam a MINHA vida, e que valores são menos importantes para MIM?”

Há duas listas de valores nas páginas seguintes. Estes valores surgem de diferentes culturas. Após cada valor, dentro dos parêntesis, há uma explicação que poderá ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

A sua tarefa é avaliar quão importante é para si cada valor como um princípio que orienta a sua vida. Use a seguinte escala de avaliação:

- [-1] – É para avaliar quaisquer valores opostos aos seus princípios.
- [0] – Significa que o valor não é nada importante, não é relevante como um princípio que orienta a sua vida.
- [3] – Significa que o valor é importante.
- [6] – Significa que o valor é muito importante
- [7] – É para classificar o valor de suprema importância como princípio orientador da sua vida; normalmente não há mais do que dois destes valores.

No espaço antes de cada valor, escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que indica a importância desse valor para si, pessoalmente. Tente diferenciar tanto quanto possível os valores, usando, para isso, todos os números. Claro que terá de usar o mesmo número mais do que uma vez.

<b>LISTA DE VALORES I</b>	Antes de começar leia de 1 a 30, escolha o que é mais importante para si e avalie a sua importância. A seguir, escolha o valor que é mais oposto aos seus valores, e avalie-o como -1. Se não há nenhum valor deste tipo, escolha o valor menos importante para si, e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com a sua importância. Depois avalie o resto dos valores (30 no total).
---------------------------	---

Como princípio orientador da minha vida, este valor é:

-1	0	1	2	3	4	5	6	7
Oposto Aos Meus Valores	Não importante			Importante			Muito Importante	De suprema Importância

1 ____ IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)	16 ____ CRITIVIDADE (ser único, com imaginação)
2 ____ HARMONIA (em paz comigo próprio)	17 ____ UM MUNDO EM PAZ (livre de guerra e de conflito)
3 ____ PODER SOCIAL (controlo sobre os outros, domínio)	18 ____ RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação dos costumes estabelecidos há longo tempo)
4 ____ PRAZER (satisfação dos desejos)	19 ____ AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
5 ____ LIBERDADE (liberdade de acção, pensamento)	20 ____ AUTO-DISCIPLINA (autocontrolo, resistência à tentação)
6 ____ UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase nas coisas espirituais e não materiais)	21 ____ PRIVACIDADE (ter direito a uma esfera privada)
7 ____ SENTIDO DE PERTENÇA (sentimento que os outros se importam comigo)	22 ____ SEGURANÇA FAMILIAR (segurança para as pessoas que amo)
8 ____ ORDEM SOCIAL (estabilidade social)	23 ____ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação dos outros)
9 ____ UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)	24 ____ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
10 ____ SENTIDO DE VIDA (um objectivo de vida)	25 ____ VIDA VARIADA (cheia de desafio, novidade e mudança)
11 ____ POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)	26 ____ SABEDORIA (uma compreensão madura da vida)
12 ____ FORTUNA (posses materiais, dinheiro)	27 ____ AUTORIDADE (o direito de liderar ou mandar)
13 ____ SEGURANÇA NACIONAL (protecção da minha nação contra inimigos)	28 ____ AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e que me apoiem)
14 ____ RESPEITO PRÓPRIO (crença no meu valor pessoal)	29 ____ UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e das artes)
15 ____ RECIPROCIDADE DE FAVORES (evitar ser devedor de alguém)	30 ____ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, ajuda ao mais fraco)

<b>LISTA DE VALORES II</b>	<p>Agora classifique a importância que tem para si cada um dos seguintes valores como princípio orientador da sua vida. Estes valores são expressos como formas de agir que podem ser mais ou menos importantes para si. Uma vez mais, tente diferenciar o melhor possível os diversos valores, usando todos os números.</p> <p>Antes de começar leia os valores de 31 a 57, escolha o que é mais importante para si e avalie a sua importância. A seguir, escolha o valor que é mais oposto aos seus valores, e avalie-o como -1. Se não há nenhum valor deste tipo, escolha o valor menos importante para si, e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com a sua importância. Depois avalie os demais valores.</p>
----------------------------	---

Como princípio orientador da minha vida, este valor é:									
-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
Oposto Aos Meus Valores	Não Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância	

31 ___ INDEPENDENTE (auto-suficiente, auto-confiante)	45 ___ HONESTO (sincero, autêntico)
32 ___ MODERADO (evita os extremos nos sentimentos e nas acções)	46 ___ PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger a minha reputação)
33 ___ LEAL (fiel aos meus amigos, grupos)	47 ___ OBEDIENTE (cumpridor dos meus deveres e obrigações)
34 ___ AMBICIOSO (trabalhador árduo, com aspirações)	48 ___ INTELIGENTE (lógico, racional)
35 ___ ABERTO (tolerante com diferentes ideias e crenças)	49 ___ PRETÁVEL (trabalhando para o bem-estar de outros)
36 ___ HUMILDE (modesto, passa despercebido)	50 ___ QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer, etc)
37 ___ AUDACIOSO (procura a aventura, o risco)	51 ___ DEVOTO (dedicado à fé religiosa, à crença)
38 ___ PROTECTOR DO AMBIENTE (preservador da natureza)	52 ___ RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança)
39 ___ INFLUENTE (com impacto nas pessoas e nos acontecimentos)	53 ___ CURIOSO (interessado em tudo, explorador)
40 ___ RESPEITADOR DE PAIS E DE IDOSOS (mostrando respeito, honroso)	54 ___ QUE PERDOA (desculpa os outros)
41 ___ ESCOLHENDO AS MINHAS METAS (seleccionar os meus propósitos)	55 ___ BEM SUCEDIDO (atingir os objectivos)
42 ___ SAUDÁVEL (não estar doente, física ou mentalmente)	56 ___ LIMPO (asseado, arrumado)
43 ___ CAPAZ (competente, eficaz, eficiente)	57 ___ SER CONDESCENDENTE CONSIGO PRÓPRIO (fazer coisas que me dão prazer)
44 ___ ACEITADOR DA MINHA VIDA (submissão às circunstâncias da vida)	

### Instruções – 2ª Parte

Este grupo inclui um conjunto de afirmações relativas à forma como se sente no seu contexto laboral. Recorde-se de que não existem repostas certas ou erradas e que o pretendido é que responda com sinceridade. As repostas são confidenciais.

Selecione o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada. Responda colocando um **X** no algarismo que melhor expresse a sua opinião.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente

1.Sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.	1	2	3	4	5	6
2.Recebo informação sobre as políticas da instituição.	1	2	3	4	5	6
3.O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
4.Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6
5.Tenho oportunidade de ser autónomo(a).	1	2	3	4	5	6
6.Tenho oportunidade de progredir na minha carreira.	1	2	3	4	5	6
7.Tenho oportunidade de dirigir os outros.	1	2	3	4	5	6
8.Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.	1	2	3	4	5	6
9.O meu trabalho proporciona-me um emprego estável.	1	2	3	4	5	6
10.Não tenho que fazer coisas que vão contra a minha consciência.	1	2	3	4	5	6
11.Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
12.Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências.	1	2	3	4	5	6
13.O meu trabalho dá-me um sentimento de realização.	1	2	3	4	5	6
14.Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
15.A minha remuneração é adequada à carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6
16.Tenho oportunidade de realizar tarefas variadas.	1	2	3	4	5	6
17.As condições de trabalho são agradáveis.	1	2	3	4	5	6
18.Tenho oportunidade de fazer coisas que ajudam outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
19.Considero o meu trabalho um pouco desagradável.	1	2	3	4	5	6
20.O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma.	1	2	3	4	5	6
21.Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado(a).	1	2	3	4	5	6
22.Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão.	1	2	3	4	5	6
23.Os meus colegas de trabalho dão-se bem uns com os outros.	1	2	3	4	5	6
24.Tenho oportunidade de ser alguém na vida.	1	2	3	4	5	6

25.Ter uma vida pessoal/profissional equilibrada.	1	2	3	4	5	6
26.Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos reforma, dias extra de férias...)	1	2	3	4	5	6
27.Ter oportunidades para aumentar o salário base.	1	2	3	4	5	6
28.Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	1	2	3	4	5	6
29.Ter boas condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
30.Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
31.Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	1	2	3	4	5	6
32.Contribuir para uma boa causa.	1	2	3	4	5	6
33.Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	1	2	3	4	5	6
34.Trabalhar com equipamentos e tecnologias actualizadas.	1	2	3	4	5	6
35.Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6
36.Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão	1	2	3	4	5	6
37.Ter um seguro de vida.	1	2	3	4	5	6
38.Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	1	2	3	4	5	6
39.Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6
40.Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	1	2	3	4	5	6
41.Ter uma remuneração acima da praticada no mundo civil.	1	2	3	4	5	6
42.Ter acessos a muitos extras (exemplo: carro da empresa, descontos)	1	2	3	4	5	6
43.Ter oportunidade de um auto-desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6
44.Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	1	2	3	4	5	6
45.Controlar o meu destino e ser influente.	1	2	3	4	5	6
46.Ter boas perspectivas de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6
47.Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6
48.Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.	1	2	3	4	5	6
49.Ter muitas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
50.Realizar o meu trabalho em condições seguras.	1	2	3	4	5	6
51.Ter um trabalho seguro e estável.	1	2	3	4	5	6
52.Ter um trabalho simples e pouco complicado.	1	2	3	4	5	6
53.Interagir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
54.Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	1	2	3	4	5	6
55.Ter um trabalho muito interessante.	1	2	3	4	5	6
56.Ter um chefe justo e atencioso.	1	2	3	4	5	6
57.Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
58.Cooperar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
59.Ter um trabalho que não é stressante.	1	2	3	4	5	6
60.Estar envolvido em várias actividades de natureza diferente.	1	2	3	4	5	6
61.Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para colegas e superiores.	1	2	3	4	5	6
62.Ter facilidades para estudar.	1	2	3	4	5	6

**3ª Parte – Dados Demográficos**

Género:

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

Idade:

- ☐ De 18 a 25  
☐ De 25 a 30  
☐ De 30 a 35  
☐ De 35 a 40  
☐ De 40 a 45  
☐ De 45 a 50  
☐ De 50 a 55  
☐ > 55

Estado Civil:

- ☐ Solteiro(a)  
☐ Casado(a)/União de facto  
☐ Divorciado(a)  
☐ Viúvo(a)

Escolaridade:

- ☐ Básico  
☐ Secundário  
☐ Superior

Tipo de função:

- ☐ Administração  
☐ Quadro Superior  
☐ Quadro Intermédio  
☐ Trabalhador Qualificado  
☐ Trabalhador Não Qualificado

Tipo de contrato:

- ☐ A prazo  
☐ Efectivo  
☐ Outro

Tempo de Serviço:

- ☐ Menos de 5 anos  
☐ De 5 a 10 anos  
☐ De 10 a 15 anos  
☐ De 15 a 20 anos  
☐ De 20 a 25 anos  
☐ De 25 a 30 anos  
☐ > 30 anos



## ANEXO II

## Tabelas Estatísticas

Tabela I – Análise factorial do questionário de motivação.

	Factor 1 Remuneração e Reconhecimento	Factor 2 Motivação Intrínseca	Factor 3 Interação com Terceiros	Factor 4 Condições de Trabalho	Factor 5 Facilidade da Tarefa
Ter uma vida pessoal/profissional equilibrada	.366	.027	-.123	.330	-.503
Ter outros benefícios para além da remuneração	.682	-.006	.013	-.032	.364
Ter oportunidades para aumentar o salário base	.815	-.025	.100	-.029	.281
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas	.518	.442	.264	.151	-.176
Ter boas condições físicas de trabalho	-.087	.219	.300	.646	.071
Ter oportunidades para competir com outras pessoas	.343	.164	.606	.009	.276
Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas	-.089	.061	.360	.733	-.029
Contribuir para uma boa causa	-.080	.067	.698	.338	-.147
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço	.033	-.118	.012	-.059	.819
Trabalhar com equipamentos e tecnologias actualizadas	.149	.174	.386	.369	.030
Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais	.163	.236	-.055	.661	.197
Trabalhar de forma autónoma. sem demasiada supervisão	.255	.379	.089	.315	.126
Ter um seguro de vida	.106	.159	.613	.153	.246
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise	-.143	.768	.214	.022	-.080
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso	.146	.086	-.005	.533	.055
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada	.672	-.015	.346	.050	.129
Ter uma remuneração acima da praticada no mundo civil	.531	.278	.117	-.075	.567
Ter acessos a muitos extras	.402	.431	.025	.027	.667
Ter oportunidade de um auto-desenvolvimento	.144	.830	.170	.094	.009
Usar os meus talentos pessoais. educação e formação	.125	.714	.198	.329	-.208
Controlar o meu destino e ser influente	.351	.534	.047	.292	.068
Ter boas perspectivas de progressão na carreira	.647	.336	.082	.425	-.050
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas	.793	.250	-.101	.161	.090
Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada. estável e controlada	.234	-.083	-.038	.368	.434
Ter muitas responsabilidades	.332	.448	.138	.259	.134
Realizar o meu trabalho em condições seguras	.065	.117	.288	.593	-.028
Ter um trabalho seguro e estável	.357	-.301	.184	.395	-.078
Ter um trabalho simples e pouco complicado	.039	-.102	-.156	.198	.733
Interagir com outras pessoas	.107	.121	.747	.256	-.212
Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade	.351	.280	.065	.420	.468
Ter um trabalho muito interessante	.395	.564	.259	.241	-.191
Ter um chefe justo e atencioso	.664	.143	.247	.128	-.340
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas	.166	.253	.667	-.081	-.091
Cooperar com outras pessoas	.170	.094	.760	.205	-.161
Ter um trabalho que não é stressante	.049	-.240	-.298	.335	.587
Estar envolvido em várias actividades de natureza diferente	.113	.478	.453	-.070	-.022
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para colegas e superiores	.706	.280	.270	.165	.029

Tabela II – Fiabilidade da escala “Remuneração e Reconhecimento”

	Correlação item-total	Alpha se o Item for excluído
Ter outros benefícios para além da remuneração	<b>.562</b>	<b>.871</b>
Ter oportunidades para aumentar o salário base	<b>.731</b>	<b>.852</b>
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada	<b>.623</b>	<b>.866</b>
Ter boas perspectivas de progressão na carreira	<b>.669</b>	<b>.858</b>
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas	<b>.752</b>	<b>.846</b>
Ter um chefe justo e atencioso	<b>.612</b>	<b>.866</b>
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para colegas e superiores	<b>.701</b>	<b>.853</b>

Tabela III – Fiabilidade da escala “Motivação Intrínseca”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão	<b>.418</b>	<b>.842</b>
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise	<b>.562</b>	<b>.818</b>
Ter oportunidade de um auto-desenvolvimento	<b>.685</b>	<b>.797</b>
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação	<b>.709</b>	<b>.795</b>
Controlar o meu destino e ser influente	<b>.580</b>	<b>.816</b>
Ter muitas responsabilidades	<b>.531</b>	<b>.822</b>
Ter um trabalho muito interessante	<b>.659</b>	<b>.803</b>

Tabela IV – Fiabilidade da escala “Interacção com Terceiros”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Ter oportunidades para competir com outras pessoas	<b>.513</b>	<b>.810</b>
Contribuir para uma boa causa	<b>.590</b>	<b>.791</b>
Ter um seguro de vida	<b>.456</b>	<b>.832</b>
Interagir com outras pessoas	<b>.745</b>	<b>.767</b>
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas	<b>.592</b>	<b>.793</b>
Cooperar com outras pessoas	<b>.753</b>	<b>.760</b>

Tabela V – Fiabilidade da escala “Condições de Trabalho”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Ter boas condições físicas de trabalho	<b>.599</b>	<b>.657</b>
Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas	<b>.634</b>	<b>.636</b>
Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais	<b>.459</b>	<b>.692</b>
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso	<b>.386</b>	<b>.709</b>
Realizar o meu trabalho em condições seguras	<b>.516</b>	<b>.677</b>
Ter um trabalho seguro e estável	<b>.286</b>	<b>.741</b>

Tabela VI – Fiabilidade da escala “Facilidade das Tarefas”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Ter uma vida pessoal/profissional equilibrada (R)	<b>.263</b>	<b>.768</b>
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço	<b>.617</b>	<b>.688</b>
Ter acessos a muitos extras	<b>.471</b>	<b>.726</b>
Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada	<b>.395</b>	<b>.748</b>
Ter um trabalho simples e pouco complicado	<b>.718</b>	<b>.659</b>
Ter um trabalho que não é stressante	<b>.538</b>	<b>.710</b>

Tabela VII – Fiabilidade da escala “Hedonismo”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Goza a vida	<b>.221</b>	.
Prazer	<b>.221</b>	.

Tabela VIII – Fiabilidade da escala “Estimulação”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Vida excitante	<b>.669</b>	<b>.602</b>
Vida variada	<b>.526</b>	<b>.761</b>
Audacioso	<b>.602</b>	<b>.680</b>

Tabela IX – Fiabilidade da escala “Auto-Direção”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Independente	<b>.360</b>	<b>.655</b>
Curioso	<b>.418</b>	<b>.636</b>
Liberdade	<b>.396</b>	<b>.644</b>
Criatividade	<b>.355</b>	<b>.671</b>
Escolhendo as próprias metas	<b>.561</b>	<b>.594</b>
Respeito próprio	<b>.439</b>	<b>.636</b>

Tabela X – Fiabilidade da escala “Universalismo”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Sabedoria	<b>.613</b>	<b>.781</b>
Aberto	<b>.511</b>	<b>.788</b>
Mundo de beleza	<b>.543</b>	<b>.783</b>
União com a natureza	<b>.576</b>	<b>.779</b>
Amor maduro	<b>.513</b>	<b>.787</b>
Protector do ambiente	<b>.561</b>	<b>.782</b>
Amizade verdadeira	<b>.326</b>	<b>.804</b>
Harmonia	<b>.337</b>	<b>.804</b>
Igualdade	<b>.343</b>	<b>.805</b>
Justiça social	<b>.322</b>	<b>.804</b>
Mundo de paz	<b>.532</b>	<b>.785</b>

Tabela XI – Fiabilidade da escala “Benevolência”

	Correlação Iten-Total	Alpha se o Item for excluído
Sentido de vida	<b>.414</b>	<b>.681</b>
Leal	<b>.391</b>	<b>.687</b>
Responsável	<b>.616</b>	<b>.645</b>
Honesto	<b>.540</b>	<b>.662</b>
Vida espiritual	<b>.188</b>	<b>.752</b>
Perdoa	<b>.443</b>	<b>.674</b>
Prestável	<b>.551</b>	<b>.641</b>

Tabela XII – Fiabilidade da escala “Tradição”

	Correlação Iten-Total	Alpha se o Item for excluído
Respeito pela tradição	<b>.489</b>	<b>.635</b>
Moderado	<b>.507</b>	<b>.633</b>
Aceitador da vida	<b>.346</b>	<b>.700</b>
Devoto	<b>.435</b>	<b>.656</b>
Humilde	<b>.535</b>	<b>.610</b>

Tabela XIII – Fiabilidade da escala “Conformidade”

	Correlação Iten-Total	Alpha se o Item for excluído
Respeitador de pais e idosos	<b>.478</b>	<b>.629</b>
Polidez	<b>.536</b>	<b>.590</b>
Obediente	<b>.429</b>	<b>.659</b>
Autodisciplina	<b>.474</b>	<b>.632</b>

Tabela XIV – Fiabilidade da escala “Segurança”

	Correlação Iten-Total	Alpha se o Item for excluído
Limpo	<b>.610</b>	<b>.538</b>
Ordem social	<b>.544</b>	<b>.542</b>
Segurança nacional	<b>.314</b>	<b>.633</b>
Sentido pertença	<b>.385</b>	<b>.607</b>
Reciprocidade	<b>.178</b>	<b>.685</b>
Segurança familiar	<b>.383</b>	<b>.614</b>

Tabela XV – Fiabilidade da escala “Poder”

	Correlação Iten-Total	Alpha se o Item for excluído
Poder social	<b>.190</b>	<b>.729</b>
Autoridade	<b>.588</b>	<b>.599</b>
Saudável	<b>.047</b>	<b>.746</b>
Fortuna	<b>.529</b>	<b>.622</b>
Reconhecimento social	<b>.626</b>	<b>.581</b>
Preservador de imagem	<b>.590</b>	<b>.593</b>

Tabela XVI – Fiabilidade da escala “Realização”

	Correlação Item-Total	Alpha se o Item for excluído
Influente	.415	.749
Inteligente	.240	.795
Ambicioso	.661	.647
Bem-sucedido	.673	.644
Capaz	.668	.665

Tabela XVII – Média e desvio padrão na escala total

	N	Média	Desvio Padrão
Remuneração e Reconhecimento	56	4.5791	.75907
Motivação Intrínseca	56	4.1301	.73768
Interacção com Terceiros	56	4.1518	.85178
Condições de trabalho	56	4.4167	.63166
Facilidade das Tarefas	56	2.8185	.77543
Hedonismo	56	4.9821	1.33132
Estimulação	56	3.4940	1.54134
Auto Direcção	56	4.7381	.99689
Universalismo	56	4.5065	.97031
Benevolência	56	4.7985	.92332
Tradição	56	3.3286	1.27032
Conformidade	56	4.6161	1.24222
Segurança	56	4.6935	1.01642
Poder	56	3.4554	1.13373
Realização	56	4.4786	1.15471
Abertura à Mudança	56	4.4432	1.00038
Conservador	56	4.2179	.98370
Auto-transcendência	56	4.6200	.89347
Auto-desenvolvimento	56	3.9205	1.07090
Valid N (listwise)	56		

Tabela XVIII – Análise de diferenças em amostras emparelhadas

Par	t	Sig
Remuneração e Reconhecimento / Motivação Intrínseca	4.475	0.000
Remuneração e Reconhecimento / Interacção com terceiros	3.618	0.001
Remuneração e Reconhecimento / Condições de trabalho	1.551	0.127
Remuneração e Reconhecimento / Facilidade de tarefas	13.873	0.000
Motivação Intrínseca / Interações com terceiros	-0.200	0.842
Motivação Intrínseca / Condições de trabalho	-2.920	0.005
Motivação Intrínseca / Facilidade de tarefas	9.311	0.000
Interações com terceiros / Condições de trabalho	-2.424	0.019
Interações com terceiros / Facilidade de tarefas	8.510	0.000
Condições de trabalho / Facilidade de tarefas	13.216	0.000
Conservador / Auto-desenvolvimento	2.404	0.020
Conservador/Abertura à Mudança	-1.896	0.063
Auto-transcendência / Auto-desenvolvimento	5.344	0.000
Auto-transcendência / Abertura à Mudança	1.974	0.053

Tabela XIX – ANOVA

Variável	Grupo	Média	F	Sig
Condições de Trabalho	18-30	4.706	3.459	0.023
	31-40	4.528		
	41-50	4.014		
	>50	4.322		
Hedonismo	18-30	5.735	3.011	0.038
	31-40	4.833		
	41-50	4.542		
	>50	4.600		
Poder	18-30	4.088	4.239	0.009
	31-40	3.500		
	41-50	2.708		
	>50	3.300		
Realização	18-30	5.165	3.356	0.026
	31-40	4.283		
	41-50	4.033		
	>50	4.213		

Tabela XX – Regressão *Stepwise* para Remuneração e Reconhecimento

Model	Predictor	R <sup>2</sup>	Beta	t-value	p-value
1	Realização	.345	.587	5.331	.000

Tabela XXI – Regressão *Stepwise* para Motivação Intrínseca

Model	Predictor	R <sup>2</sup>	Beta	t-value	p-value
1	Realização	.399	.632	5.989	.000
2	Realização	.522	.438	4.031	.000
	Auto-Direcção		.400	3.683	.001

Tabela XXII – Regressão *Stepwise* para Interação com Terceiros

Model	Predictor	R <sup>2</sup>	Beta	t-value	p-value
1	Conformidade	.414	.643	6.173	.000
2	Conformidade	.523	.454	4.149	.000
	Estimulação		.381	3.483	.001

Tabela XXIII – Regressão *Stepwise* para Condições de Trabalho

Model	Predictor	R <sup>2</sup>	Beta	t-value	p-value
1	Conformidade	.249	.499	4.233	.000
2	Conformidade	.335	.495	4.419	.000
	Tempo de serviço Grupos		-.293	-2.617	.012

Tabela XXIV – Regressão *Stepwise* para Facilidade das Tarefas

Model	Predictor	R <sup>2</sup>	Beta	t-value	p-value
1	Poder	.180	.424	3.444	.001

Tabela XXV – Correlações entre motivação, valores e dados demográficos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Remuneração e Reconhecimento	1																					
2.Motivação Intrínseca	.497**	1																				
3.Interação com Terceiros	.403**	.487**	1																			
4.Condições de Trabalho	.377**	.433**	.424**	1																		
5.Facilidade das Tarefas	.234*	.030	-.036	.185	1																	
6.Hedonismo	.133	.346**	.328**	.422**	.101	1																
7.Estimulação	.346**	.578**	.607**	.305*	.198	.461**	1															
8.AutoDirecção	.294*	.612**	.569**	.413**	-.111	.456**	.560**	1														
9.Universalismo	.107	.435**	.551**	.482**	.002	.416**	.575**	.749**	1													
10.Benevolencia	.386**	.424**	.536**	.450**	-.083	.368**	.527**	.609**	.746**	1												
11.Tradição	.135	.218	.281*	.308*	.171	.092	.233*	.287*	.550**	.594**	1											
12.Conformidade	.420**	.447**	.643**	.499**	.053	.407**	.497**	.563**	.667**	.661**	.599**	1										
13.Segurança	.365**	.375**	.439**	.419**	.080	.471**	.519**	.605**	.669**	.658**	.439**	.721**	1									
14.Poder	.482**	.442**	.374**	.470**	.424**	.520**	.592**	.397**	.445**	.448**	.358**	.583**	.562**	1								
15.Realização	.587**	.632**	.542**	.356**	.139	.408	.685**	.485**	.431**	.510**	.269*	.611**	.507**	.753**	1							
16.Gênero	-.147	-.212	-.130	-.219	.021	-.067	-.113	-.241*	-.061	-.082	.015	-.050	-.094	.011	-.124	1						
17.Estado Civil	-.205	-.170	.222	-.029	-.055	-.088	-.186	.163	.219	.095	.164	.205	.134	-.237*	-.306*	.002	1					
18.Escolaridade	.196	.160	-.140	.061	-.246*	-.111	.056	-.002	-.129	.201	.119	-.098	-.089	-.022	.041	-.181	-.317**	1				
19.Tipo de Função	-.008	-.056	-.171	-.002	-.70	-.225*	-.293*	-.234*	-.122	-.105	.037	-.112	-.170	-.130	-.263*	-.029	.073	-.079	1			
20.Tipo de Contrato	-.235*	-.199	.011	-.179	.061	-.073	-.041	.064	.028	-.002	-.020	-.066	-.102	-.201	-.085	.026	.375**	-.247*	-.165	1		
21.Idade Grupos	-.268*	-.319**	.058	-.304*	.014	-.339**	-.275*	.127	-.081	-.245*	-.183	-.103	-.168	-.329**	-.330**	.231*	.668**	-.453**	.045	.441**	1	
22.Tempo de Serviço Grupos	-.259*	-.198	.083	-.300*	.057	-.250*	-.213	-.022	-.011	-.230*	-.120	-.14	-.104	-.280*	-.301*	.234*	.712**	-.541**	.031	.493**	.925**	1

\*p≤0.05 \*\*p≤0.01